

Kriminalität in Unternehmen

Gute Manager und ihre unmoralischen Entscheidungen

Wer sind die Täter, die erfolgreiche Unternehmen in den Ruin führen? Waren sie bereits vor ihrem Arbeitsantritt kriminell oder spielte das Umfeld eine tragende Rolle? Den Ursachen über den Einzug des «Bösen» in einer Organisation geht Guido Palazzo, Professor für Unternehmensethik an der Universität Lausanne, nach.

Korruption, Produkt- und Markenpiraterie, Betrug, Unterschlagung oder Spionage – Wirtschaftskriminalität hat viele Gesichter und verursacht jedes Jahr Schäden in Milliardenhöhe. Werden Unternehmen Opfer von Wirtschaftskriminalität, sehen sie sich häufig mit der schmerzlichen Tatsache konfrontiert, dass die Täter gute Bekannte sind: in den meisten Fällen nämlich eigene Mitarbeiter. Der Ruf nach mehr Sicherheit und schärferen Kontrollmechanismen ist deshalb sicher nicht unbegründet. Doch Fakt ist: Gelegenheiten wird es immer geben, denn vollständige Kontrolle ist eine Illusion. Und je höher die Position eines Mitarbeitenden, desto mehr Bewegungsspielraum hat er. Vielmehr gilt es deshalb, psychologische Mechanismen zu verstehen, die Manager und Unternehmenskulturen aus der Bahn werfen können, wie Guido Palazzo, Professor für Unternehmensethik an der Universität Lausanne, erklärt. «Die Philosophin Hannah Arendt analysierte, dass das Böse auf schierer Realitätsferne und Gedankenlosigkeit basieren kann.»

Missetäter werden gern als gierige Kriminelle charakterisiert, doch laut Palazzo müsse man differenzieren. «Selbst hinter monströsen Formen von unmoralischem Verhalten steht nicht selten ein langweiliger, pflichtbewusster Bürokrat mit einem Mangel an moralischer Vorstellungskraft.» Tatsächlich ist der typische Wirtschaftsstraf-täter ein «normaler», sozial angepasster Mit-

arbeiter und somit im Vorfeld schwer zu identifizieren. Nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2009 ist er etwa 40 Jahre alt, männlich, überdurchschnittlich gebildet, sozial unauffällig und zum Zeitpunkt der Tat bereits acht Jahre auf seiner Position im Unternehmen.

Mitarbeiter schulen

Kann also jeder Mitarbeiter zum potenziellen Betrüger werden? «Ja», meint Palazzo. «Unternehmenskulturen können verrotten, wodurch Situationen entstehen, die normale Menschen zu Kriminellen machen.» Der Wissenschaftler verweist dabei auf das Milgram-Experiment: Das 1961 erstmals durchgeführte Experiment des amerikanischen Psychologen Stanley Milgram zeigte die Bereitschaft durchschnittlicher Personen auf, autoritären Anweisungen auch dann Folge zu leisten, wenn sie in direktem Widerspruch zu ihrem Gewissen stehen. In der Versuchsreihe waren 65 Prozent der Probanden bereit, auf Anweisung einen «Schüler» mit einem elektrischen Schlag

von 450 Volt zu «bestrafen», obwohl sie dessen Schmerzensschreie hören konnten. Bestimmte Situationen können den Hang zu unmoralischem Verhalten fördern. Druck – etwa Anweisungen von Autoritätspersonen, fehlende Zeit oder Gruppenzwang – führt dazu, dass Mitarbeitende gegen ihr Gewissen handeln. Palazzo: «Durch eine Konstellation verschiedener Druckarten können Situationen entstehen, die den Hang zu Kriminalität unterstützen und zu juristisch und moralischem Fehlverhalten führen.» Dabei kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass die Täter bewusst falsch handeln. «Viele Wirtschaftskriminelle, deren Machenschaften aufgedeckt werden und die Reue empfinden, geben an, dass sie ihr unmoralisches Verhalten im Moment der Tat nicht als solches einstufen», weiss Palazzo. Frustration, berufliche Enttäuschung und mangelnde soziale Anerkennung führen zudem leicht zu einer Suche nach persönlichen Vorteilen. Eine gewisse Naivität gepaart mit einer zufälligen Gelegenheit begünstigt die Rechtfertigung der Tat als Existenzsi-

«Selbst hinter monströsen Formen von unmoralischem Verhalten steht nicht selten ein langweiliger, pflichtbewusster Bürokrat mit einem Mangel an moralischer Vorstellungskraft.»



Bild: Annette Bouteiller

«Frustration, berufliche Enttäuschung und mangelnde soziale Anerkennung führen zudem leicht zu einer Suche nach persönlichen Vorteilen.»

cherung. Palazzo: «Aber es sind immer mehrere Faktoren, die zusammenwirken. Hier können Unternehmen ansetzen, indem sie ihre Mitarbeiter regelmässig schulen, um kriminelle Handlungen und sonstiges Fehlverhalten vermeiden und erkennen zu können.»

Starkes Gefühl für Fairness

Zu den Warnzeichen, dass eine Unternehmenskultur verrottet, gehören etwa überambitionierte Zielsetzungen, eingefahrene Routine oder fehlende Kommunikationskanäle. Denn viele Täter handeln nicht allein, häufig gibt es Mitwisser. «Entdeckt ein Mitarbeiter Missstände im Unterneh-

men, muss er wissen, wem er sich anvertrauen kann», rät Palazzo.

Je mehr sich Menschen «ihrem» Unternehmen verbunden fühlen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihr Wissen über Schwächen und Lücken im Sicherheitssystem ausnutzen. Denn es sind nicht die drohenden Sanktionen, welche die meisten Menschen davon abhalten, Straftaten zu begehen. Vielmehr sind es berufliche Enttäuschungen, mangelhaft empfundene Fairness und Verteilungsgerechtigkeit, welche die Wahrscheinlichkeit für Wirtschaftsdelikte steigern. «Mitarbeiter haben ein starkes Gefühl für Fairness», sagt Palazzo. Sie würden so handeln, wie sie be-

handelt würden. «Deshalb glauben sie sich oft auch moralisch im Recht, wenn sie stehlen oder sabotieren.» Eine Unternehmenskultur, die von Wertschätzung, Transparenz, und Vertrauen sowohl gegenüber Mitarbeitern als auch für Kunden und Geschäftspartnern geprägt ist, bildet somit den besten Schutz gegen Kriminalität aus den eigenen Reihen. Wichtig sei deshalb, wie die Führungsebene mit diesen Themen umgehe, da sie eine Vorbildfunktion habe, sagt Palazzo. «Wer glaubt, so etwas könne in seinem Unternehmen nicht passieren, ist naiv. Jeder kann in der täglichen Routine falsche Entscheidungen treffen.»

Helen Weiss, freie Journalistin



Executive School of Management,
Technology and Law (ES-IT-SC)

Universität St.Gallen



Demographie-Management

Nutzen Sie die Chancen aus dem demographischen Wandel!

25. - 29. Oktober 2010

Inkl. Symposium „From Grey to Silver?! – How to successfully manage the Challenges and Opportunities of the Demographic Change“ im Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen

Anmeldung und Information:
Tel. 071 224 75 14
Mail: carolin.guessow@unisg.ch
www.es.unisg.ch/dw